

# SENA

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL  
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE  
REGIONAL BOGOTÁ, CUNDINAMARCA  
CENTRO DE ADMINISTRACIÓN

## IMPORTANTE:

*Este es Material en Prueba, sujeto  
a modificaciones. Prohibida su re-  
producción total o parcial.*

**UNIDAD ; CONTROL PRESUPUESTAL**

**SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS**

**FAMILIA**

**OCUPACIONAL TÉCNICO ADMINISTRATIVO**

**MODULO**

**OCUPACIONAL PRESUPUESTOS**

**MODULO**

**INSTRUCCIONAL CONTROL DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

**CODIGO: 17.02**

**ELABORADA POR : DOCTOR HERNANDO BURITICA BARRERO**

**ASESORES**

GUTNAR GOMEZ

**METODOLOGICOS**

MARIO PENARANDA

**ILUSTRACIONES**

**DERECHOS RESERVADOS A FAVOR DEL SENA BOGOTÁ D E 1984**



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## CONTENIDO

INTRODUCCION	3
OBJETIVO TERNIAL	4
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE No. 1	5
I. CONTROL PRESUPUESTARIO	5
A. DEFINICION	5
B. OBJETIVOS	5
C. ASPECTOS TECNICOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL	6
PRUEBA DE AVANCE No. 1	8
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE No. 2	10
II. LAS VARIACIONES PRESUPUESTALES	10
A. DEFINICIONES DE VARIACION	10
B. ANALISIS DE LAS VARIACIONES	10
C. CAUSAS DE LAS VARIACIONES	10
D. INVESTIGACION DE LAS VARIACIONES	12
E. INFORME SOBRE EL RESULTADO DEL ANALISIS DE LAS VARIACIONES	13
PRUEBA DE AVANCE No. 2	15
ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE No. 3	16
III. ACCIONES DE CONTROL PRESUPUESTAL	16
A. GENERALIDADES	16
B. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS	17
C. EL CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION	21
D. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION	28
E. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS	36
F. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES	42
PRUEBA DE AVANCE No. 3	47
PRUEBA FINAL	49
RESPUESTAS A LA PRUEBA FINAL	52
MENSAJE FINAL	53
BIBLIOGRAFIA	54

## INTRODUCCION

El control presupuestal se ha convertido en un factor fundamental de la gestión de una empresa, en consecuencia en la presente unidad se encontrarán todas y cada una de las técnicas necesarias para realizar una labor de control de la ejecución presupuestaria y que le permitirá hacer un análisis de las desviaciones que se puedan presentar entre el nivel de operación presupuestado y lo realmente ejecutado, formular las posibles causas que originaron dichas desviaciones y los correctivos que deberá implantar la empresa con miras a corregirlas en el futuro.

Así mismo encontrará las pautas generales para la presentación de los informes que se originen de una acción de control presupuestario.

#### OBJETIVO TERMINAL

Al finalizar el estudio de la presente unidad, y dada una prueba escrita el alumno estará en capacidad de ejercer un control de la ejecución presupuestaria y elaborar los informes pertinentes con un margen de error de un 100%.



ACTIVIDAD DE  
APRENDIZAJE No.1

I. CONTROL PRESUPUESTARIO

OBJETIVO FACILITADOR No.1

Al finalizar el estudio de esta parte de la unidad y dada una prueba escrita usted estará en capacidad de desarrollar los diferentes aspectos básicos necesarios para la posterior acción de un control presupuestal.

A. DEFINICION

Se define como el dispositivo esencial que permite a una empresa desarrollar sus actividades operativas y financieras en forma eficiente, detectar oportunamente las fallas que puedan entorpecer su actividad, implantar los correctivos necesarios tendientes a obtener el máximo de beneficios durante los períodos fáciles y proteger la sociedad en los períodos difíciles.

B. OBJETIVOS

Su objetivo está dirigido hacia el estudio de cada uno de los centros operativos y de gastos en relación con períodos inmediatamente precedentes, hacer la critica oportuna sobre los gastos e ingresos comprometidos por cada centro, controlar la rentabilidad de cada una de las inversiones como también lo relacionado con las ventas y las condiciones de ventas que se esperan para este ejercicio.

## C. ASPECTOS TECNICOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

### 1. COMPARACION ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO REALMENTE EJECUTADO

Se refiere a la actividad primaria en la labor de control presupuestario y que consiste en evaluar las actividades que la empresa ha realizado y los resultados obtenidos durante un período de tiempo y lo presupuestado para ese mismo lapso de tiempo tendiente a determinar las desviaciones que se hayan originado y las causas que las originaron, a fin de adoptar las medidas adecuadas para conservar, en la medida de lo posible, las economías obtenidas por la empresa en sus diferentes actividades.

### 2. PERIODOS DE COMPARACION

A medida que transcurre el tiempo la empresa va desarrollando cada una de las actividades inherentes a ella y cuyo objetivo es obtener una buena utilidad que satisfaga la inversión de los socios.

Por lo anterior y habida cuenta de que cada una de las actividades ha sido previamente presupuestada surge la necesidad de comparar ~~lo presupuestado~~ con lo estimado con lo ejecutado. Esta comparación puede realizarse en forma mensual, bimensual, trimestral, semestral o anualmente.

Pero a fin de determinar los períodos de comparación esenciales para la empresa debemos tener en cuenta que entre más corto sean los períodos de comparación mayor oportunidad tendrá

la empresa en corregir las posibles desviaciones que se presenten entre lo ejecutado y lo presupuestado, desviaciones que pueden afectar negativamente el resultado de las actividades desarrolladas, por lo tanto es conveniente que las comparaciones entre lo ejecutado y lo presupuestado se hagan mensualmente lo cual nos permitirá hacer los ajustes necesarios en los meses siguientes y poder terminar el año de actividades con buenos resultados.

### 3. FLEXIBILIDAD DE LOS PRESUPUESTOS

Se refiere este aspecto a que los presupuestos operativo y financiero no deben denominar a la empresa o sea que no deben considerarse como camisas de fuerza sino por el contrario que en un momento dado la empresa pueda aprovechar toda oportunidad favorable que se le presente aunque esta no esté previamente presupuestada.

Este aspecto es de suma importancia ya que permite a la empresa hacer los ajustes necesarios a los presupuestos en momentos oportunos aprovechando situaciones favorables o haciendo frente oportunamente a situaciones desfavorables.

Se pueden considerar como presupuestos variables, como es el caso de los presupuestos de gastos para hacer frente a posibles variaciones que puedan originarse como consecuencias de circunstancias especiales del mercado.



1. A continuación usted encontrará cuatro afirmaciones, marque para cada una de ellas: una f en caso de que sea falsa o una v si es verdadera:

a. Un eficiente control presupuestal es aquel que se efectúa cada que el comite de presupuestos lo ordena \_\_\_\_\_

b. Lo presupuestos tanto de operación como financieros una vez implantados la acción administrativa debe estar encaminada a que estos se cumplan o puedan ser ajustados según las circunstancias del momento en que se están ejecutando \_\_\_\_\_

c. El período optimo de comparación de lo presupuestado con lo realmente ejecutado es cada mes \_\_\_\_\_

d. El control resupuestal es una herramienta que le permite a la empresa desarrollar sus actividades planeadas en forma oportuna y eficiente \_\_\_\_\_

2. A continuación se presentan cuatro actividades, usted debe indicar a que aspecto técnico de control presupuestal pertenece.

a. Las ventas presupuestadas para el <sup>mes</sup> ~~pase~~ de abril fueron de \$300, según los libros de contabilidad las ventas efectuadas durante el mismo mes ascendieron a \$250 o sea una disminución de \$50 en relación con el valor presupuestado.

- b. El presupuesto de compras se setimó en \$500 lo realmente comprado fue de \$580.
- c. Las ventas del mes de junio ascendieron a 398 unidades contra un presupuesto de \$420, O sea, una disminución de 22 para el mes de julio el presupuesto de ventas que es de 450 unidades se incrementará en las 22 unidades dejadas de vender en junio, habida cuenta que se dejaron de vender por fallas en la producción.
- d. El presupuesto de la empresa "x" para el año siguiente ha sido calculado en período, mensuales a fin de que se pueda hacer las confrontaciones y ajustes necesarios a tiempo.

ACTIVIDAD DE  
APRENDIZAJE No. 2

II. LAS VARIACIONES PRESUPUESTALES

OBJETIVO FACILITADOR No.2

Al finalizar el estudio de esta parte de la unidad y dada una prueba escrita usted estará en capacidad de efectuar un análisis sobre las variaciones que se originan entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado y así mismo presentar los informes pertinentes con un margen de error de un 10%.

A. DEFINICIONES DE VARIACION

Es la diferencia que se presenta entre los valores presupuestados y los realmente ejecutados durante un período determinado. Esta labor de comparación y por ende, el cálculo de variaciones es la parte fundamental del control presupuestal.

B. ANALISIS DE LAS VARIACIONES

Se debe partir de lo siguiente: si una variación es significativa debe ser objeto de una investigación esmerada por parte de la administración para determinar sus causas fundamentales que la originaron ya que son estas y no los resultados los que requieren acciones correctivas inmediatas.

C. CAUSAS DE LAS VARIACIONES



Las causas que pueden dar origen a variaciones entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado pueden obedecer a factores tales como:

1. Errores en los informes bases para el cálculo del presupuesto.
  2. Errores en las decisiones administrativas.
  3. Efectos causados, en la ejecución presupuestal, por factores externos no controlables por la compañía, y
  4. Variaciones originados por causas desconocidas.
1. Errores en los informes bases de cálculo

Tanto la meta propuesta como los datos reales suministrados por el Departamento de Contabilidad pueden contener errores de registros.

Ejemplo: un gasto de un departamento puede ser cargado a otro originando así una variación favorable en uno y otra desfavorable en el otro.

2. Errores en las decisiones administrativas

La administración, para mejorar la eficiencia o para satisfacer ciertas exigencias frecuentemente formará decisiones que pueden causar variaciones.

Ejemplo: la administración puede aumentar un sueldo a fin de igualar los esfuerzos competitivos de otra empresa que



quiere atraer un empleado clave o emprender un proyecto publicitario especial no planificado anteriormente. Tales decisiones descrecionales tendrán como resultado variaciones en los informes.

3. Efectos causados en la ejecución presupuestal por factores externos no controlables por la compañía.

Se refiere a factores externos a la compañía por lo cual no pueden ser controlados por ésta, tales como factores que afectan el mercado, factores naturales.

Ejemplo: pérdidas que se puedan generar por una tormenta, o disminución de la capacidad de compra de la comunidad, etc.

4. Variaciones originadas por causas desconocidas:

Estas variaciones, cuyas causas fundamentales se desconocen, deben ser de interés especial y deben ser investigadas cuidadosamente.

#### D. INVESTIGACION DE LAS VARIACIONES

Hay diferentes formas de investigar los orígenes de las variaciones para determinar las causas fundamentales, tales como:

1. Conferencias con supervisores, capataces y con otros empleados de los centros de actividades afectados.
2. Análisis de la situación de trabajo.

3. La observación directa.
4. Investigación en el sitio por los funcionarios de línea.
5. Investigación por los grupos asesores.
6. Auditoría interna.
7. Estudios especiales.

E. INFORME SOBRE EL RESULTADO DEL ANALISIS DE LAS VARIACIONES

Los informes sobre el resultado del análisis de las variaciones constituyen una fase importante en el proceso de control de la ejecución presupuestal.

Los informes sobre el análisis de las variaciones debe adaptarse a las necesidades d el usuario así:

1. Informe para la alta administración

Estos se refieren a informes completos y facilmente comprensibles de lso aspectos generales, de las operaciones y una identificación de los sucesos principales.

Los informes tienen que respaldarse con detalles suficientes para facilitar la identificación delos orígenes de las desviaciones y que faciliten la forma de decisiones por parte de la dirección de la empresa y que permitan aplicar los correctivos necesarios para contrarrestar las desviaciones ana-

lizadas.

2. Informe para la administración media

La administración media se define como los miembros encargados de las principales divisiones de la empresa, tales como ventas, producción y finanzas. Estos informes deben contener datos sumarios como también datos detallados sobre el resultado del análisis de las variaciones ya que las divisiones se ocupan directamente de operaciones específicas y son los que las planifican en otras palabras son los responsables directos de la ejecución presupuestal de la división y cualquier variación que se presente son ellos los que pueden aplicar los correctivos necesarios del caso.

3. Informes para la administración de nivel inferior

Los informes a esta altura de la administración deben ser detallados, sencillos y comprensible y deben limitarse a los aspectos que tengan relación directa con las responsabilidades operacionales del supervisor.

NOTA

El análisis de las variaciones y sus correspondientes informes deben ser practicados en períodos mensuales a fin de que los correctivos puedan ser aplicados y se obtengan los resultados esperados por la administración.



## PRUEBA DE AVANCE No. 2

1. A continuación encontrará algunas causas que puedan dar origen a variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, usted debe indicar a que factor obedece dicha causa:
  - a. El informe sobre el análisis del mercado determinó una demanda de 1.000 unidades para el año siguiente al comunicarsele al departamento de ventas se informó sobre una demanda de 1.600 unidades.
  - b. La administración decidió incrementar de 2% al 3% la comisión sobre ventas para cada vendedor después de estar en ejecución el presupuesto.
  - c. A los tres meses de estar en ejecución el presupuesto se presentó un incendio en el área de producción.
2. A continuación se presentan algunas actividades destinadas a investigar las causas que dieron origen a algunas variaciones entre lo ejecutado y lo presupuestado, usted debe indicar a que forma de investigación pertenece cada actividad.
  - a. Se hizo un estudio sobre la organización del sistema de producción para determinar el origen de la baja en la producción realizada en relación con el volumen presupuestado.
  - b. Se realizó una reunión con el personal de ventas tendiente a indagar las causas que han originado una variación entre las ventas presupuestadas y las realizadas.



ACTIVIDAD DE  
APRENDIZAJE No. 3

III. ACCIONES DE CONTROL PRESUPUESTAL

OBJETIVO FACILITADOR No. 3

Al finalizar el estudio de esta parte de la unidad y dada una prueba escrita usted estará en capacidad de realizar el control de cada uno de los presupuestos operativos y financieros de la empresa.

A. GENERALIDADES

La aplicación del control presupuestal debe efectuarse de forma periódica, primordialmente en forma mensual.

El control presupuestario se efectúa con la ayuda de cuadros especiales que pueden ser de dos tipos:

1. Cuadros especiales en los cuales los presupuestos se presentan expresados en unidades o sea que se hace importante controlarlo por unidades como es el caso de los presupuestos de producción y ventas.
2. Cuadros especiales en los cuales los presupuestos son expresados en valores, tales como los presupuestos de costos y gastos y de tesorería e inversiones.

NOTA: en caso de los presupuestos de ventas y producción su control también puede realizarse en relación a valores.

## B. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

El control que se debe efectuar sobre el presupuesto de ventas y lo ejecutado debe ser realizado teniendo como base los criterios que fueron tenidos en cuenta para la elaboración del presupuesto.

De hecho el presupuesto es una herramienta de control pero sin que esto signifique que se debe controlar todo y en todos los niveles.

Las necesidades de control de las ventas cambian según sea el tamaño y la organización de la empresa.

Ejemplo: si entre la dirección de ventas y los vendedores hay un solo escalón, la dirección Regional de ventas, las necesidades del control podrían ser:

### ESCALON

### NECESIDADES DE CONTROL

Director Regional:

Control de ventas por vendedor.

Director de Ventas:

Control de ventas por región.

Director General:

Control de ventas totales.

Es importante que usted tenga en cuenta que el control únicamente se ejerce a través de excepciones.

Para realizar el control presupuestal de las ventas existen tres sistemas a saber:

1. El control por períodos.

2. El control por regiones.

3. El control por producto.

1. EL CONTROL POR PERIODO

Se refiere al control sobre el presupuesto de ventas que debe efectuarse ya sea cada mes, bimestre, trimestre, etc. Y que érmite efectuar el análisis de las posibles variaciones y aplicar los correctivos necesarios.

Este control presenta frente a los otros la peculiaridad de que, en un primer análisis sobre las variaciones encontradas no presupone una responsabilidad.

Ejemplo: si en el mes de abril se encuentra una variación desfavorable entre lo presupuestado y lo ejecutado o sea un resultado flojo para los vendedores, la explicación a esta falla posiblemente pueda ser una causa local o nacional. La empresa pueda estar sufriendo los efectos de una recesión.

Pero si durante el mes de abril la variación se origina en uno o dos vendedores:

REGION: NORTE-ABRIL/83

VENEDORES

DESVIACION FAVORABLE    DESVIACION DESFAVO

A	X	
B	X	
C		X



D		X
E	X	

En este caso es preciso realizar una investigación ya sea sobre el producto o más concretamente sobre la actividad del representante: ya sea sobre las visitas realizadas a los clientes o aquellos otros aspectos que permitan definir exactamente la actividad de ventas realizadas por el vendedor.

De persistir esta baja, la dirección comercial deberá tomar las decisiones del caso y aplicar los correctivos para corregir la falla.

## 2. EL CONTROL POR REGIONES

Se refiere este control a la vigilancia de los directores regionales y por debajo de ellos a cada uno de los vendedores que conforman la región.

MES DE MAYO/83

REGION	DESVIACION FAVORABLE	DESVIACION DESFAVORABLE
Norte	X	
Sur	X	
Este		X
Oeste	X	

Analizados los resultados regionales para el mes de mayo/83 se encontró una variación desfavorable para la región ESTE



en relación con la tendencia establecida, se hace necesario investigar sus causas.

Este análisis se deberá hacer a nivel de los vendedores y también de los productos.

Para efectuar este análisis debe tenerse en cuenta que pueden existir varias causas que pueden dar claridad a esta clase de variaciones tales como:

a. RAZONES EXTERNAS A LA EMPRESA

1. Una huelga en la región
2. Una recesión de la economía local.
3. Implantación de nuevos competidores.
4. Precios demasiado altos.
5. posibles cambios en los gastos del consumidor.

b. RAZONES INTERNAS DE LA EMPRESA

1. Fallas en la producción que con lleva a no atender oportunamente los pedidos de clientes o representantes de ventas.
2. Fallas o acción insuficiente de los representantes de ventas.

relacionadas con éste, que pueden hacer originado una variación entre lo presupuestado y lo ejecutado.

Es compresa en cuanto las causas originadoras de estas variaciones tengan su origen en aspectos relacionados con el producto en sí.

Lo anterior permite la forma de decisiones en todos los niveles.

#### C. EL CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION

Significa comparar las realizaciones con la previsión, obtener las variaciones importantes, analizarlas y establecer una actividad correctiva.

Lo anterior tiene validez tanto para el gasto de venta como el control de la rentabilidad de las ventas.

##### 1. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

En la práctica, los resultados obtenidos por cada sección y un período determinado son conocidos a través de la información que pueda suministrar el departamento de contabilidad es factible entonces:

- a. Establecer lo QUE HA DEBIDO SER el gasto durante el período pasado;
- b. Establecer un cuadro de variaciones entre lo presupuestado y lo realizado.

3. Fallas en las políticas de ventas a crédito, si esta es la modalidad.
4. Mala calidad de los productos.

### 3. EL CONTROL POR PRODUCTO

Se refiere más concretamente a la política general de la empresa, al conocimiento que se tenga del mercado y a sus posibilidades industriales de adaptación.

Como en los controles estudiados en este también se utiliza el método de la excepción para constatar la fidelidad o desafección de los clientes para uno o varios productos de la empresa. Descartadas las causas de recesión, actividad insuficiente de representantes, etc., el problema queda planteado a una modificación de la política comercial de la empresa.

De lo anterior resultan así las siguientes preguntas: se mantienen el producto cuya venta ha disminuido, si la respuesta es afirmativa, será necesario modificar su precio? o será mejor montar una campaña publicitaria para sostenerlo en el mercado? o será conveniente introducirle una modificación en su contenido? en su presentación? conviene reemplazarlo por otro?

Como se puede apreciar en el cuestionamiento anterior el control presupuestario utilizando el sistema de control por producto hace referencia a la vez a cliente y empresa en cuanto suministradora del producto.

Es cliente en cuanto hace referencia a las diferentes causas,



Ejemplo: para el mes de junio de 1983, el Departamento de Contabilidad reportó los siguientes gastos ocasionales por las sección de reparto del Departamento de ventas (gastos fijos y gastos variables) para una actividad real realizada de 3.000 kilómetros durante el mismo mes:

CONCEPTO DE GASTO	GASTOS FIJOS	GASTOS VARIABLES	GASTO TOTAL
Gasolina	510.00		510.00
Aceite y engrase	62.50		62.50
Repuestos	380.00		380.00
Mantenimiento	300.00		300.00
Depreciación equipo		797.83	797.83
Seguros		436.42	436.42
Salario del conductor		740.00	740.00
Gastos del viaje		138.66	138.66
	1.252.50	2.112.91	3.365.41

Para el cálculo del presupuesto de gastos de la sección de reparto se previó una actividad a realizar de 3.000 kilómetros de recorrido y su cálculo se estableció teniendo en cuenta un gasto variable de \$0.39 por kilómetro recorrido y gasto fijo mensual de \$2.166,66.

Ppto de gastos

Seccion reparto =  $0.39 \times 3000 + 2.166,62 = 3.335,62$

Comparando lo gastado; (informe del departamento de contabilidad) \$3.365,41 con lo presupuestado para el mismo período encontramos una variación de \$29.79. Esta desviación no es significativa, pero es importante hacer un análisis detallado de cada uno de los



componentes para detectar el comportamiento de cada uno de ellos su análisis se hace como aparece en el cuadro siguiente:

GASTO	PRPTO	REAL	VAR FAV	VAR DESFAV	%	OBSERVAC
Gasolina	507.00	510		3.50	0.6	
Aceite y ang	62,10	62,50		0.40	0.6	
Repuestos	357,60	380		4.40	1.2	
Mantenimiento	225	300		75.00	33.3	1
Dep equipo	797.83	793,83	-	-	-	
Seguros	531,27	436,42	94,85		18.0	
Sal conductor	700.00	740.00		40.00	5.7	2
Gastos de via	136.82	138.66		1,84	1.3	
TOTALES:	3.335,62	3365.41	94.85	124,64		
VARIACION:	29,79		29,79			
SUM IGUALES:	3.365.41	3365,41	124,84	12,84		

#### OBSERVACIONES:

1. Valor reparación por accidente ocurrido en el mes de mayo.
2. Valor horas extras

La columna de PRESUPUESTO se calculó teniendo en cuenta la fórmula para su cálculo la columna de GASTO REAL se obtiene de la contabilidad general.

El análisis de las variaciones no presentan ninguna dificultad pero es importante señalar además de las variaciones en valores absolutos hacerlo en valor relativo, reflejado en la columna %.

Teniendo calculada esta columna, el análisis se referirá a aquellas variaciones superiores al 5%.

Hecho el análisis se procede a determinar las responsabilidades y las causas que motivaron estas variaciones y se aplicaran los correctivos del caso.

## 2. CONTROL DE LA RENTABILIDAD DE LAS VENTAS

Se refiere al control que se debe ejercer sobre el resultado que debe obtener la empresa de cada una de sus actividades.

Ante todo, al ejercer un control sobre la rentabilidad de la empresa se busca determinar la tendencia de esta antes que determinar responsabilidades.

El objetivo es el de conservar los sectores de ventas más rentables en perjuicio de los menos rentables.

En esta clase de control los sectores a analizar serían:

- a. Clientes en base a volumen de ventas
- b. Canales de distribución
- c. Los pedidos
- d. Las zonas
- e. Los vendedores
- f. Los productos
- g. Los medios de almacenamiento o envío

Lo anterior nos determina algunos gastos y costos lo cual nos permite calcular los diversos márgenes en función del volumen

de ventas cada uno de los sectores se puede definir:

- a. MARGEN BRUTO = VENTA - COSTO DE VENTAS
- b. UTIL NETA EN VENTAS = VENTAS - (COSTO DE VTAS + GTOS VTAS)
- c. UTIL NETA = VENTA - (COSTO VTAS + GTOS VTAS + GTOS ADMON)

El análisis de la rentabilidad se puede hacer en relación a la rentabilidad de cada producto o en relación al margen directo.

El principio fundamental de este análisis es el siguiente:

Se tienen tres clases de productos A, B, C producidos por la empresa.

Cada uno presenta un volumen de ventas determinado y un total de costos y gastos para cada producto lo que nos permite calcular los márgenes directos de cada producto así:

$$\begin{aligned} \text{VTAS PROD A} - \text{C Y GTOS} &= \text{MDTO PA} \\ \text{VTAS PROD B} - \text{C Y GTOS} &= \text{MDTO PB} \quad \text{MDTO TOTAL} \\ \text{VTAS PROD C} - \text{C Y GTOS} &= \text{MDTO PC} \end{aligned}$$

De acuerdo al cálculo anterior esto lo podremos hacer también con terminos porcentuales.

$$\begin{aligned} \frac{\text{MDTO PA}}{\text{VTAS PROD A}} &= X\%; \quad \frac{\text{MDTO PB}}{\text{VTAS PROD B}} = Y\%; \quad \frac{\text{MDTO PC}}{\text{VTAS PROD C}} = Z\% \end{aligned}$$

Con lo anterior podremos tomar decisiones respecto a la comercialización en acción de aquellos productos cuyo margen



directo sea mayor. Así mismo este análisis nos permite desarrollar y orientar las políticas de venta de la empresa en el sentido más favorable de acuerdo con la rentabilidad.

EJEMPLO: la empresa X produce y vende cuatro productos a saber: A,B,C,D.

El siguiente es el cuadro de las actividades realizadas durante el mes de agosto:

NOMBRE DEL PRODUCTO	VOLUMEN DE VTAS	COSTO DE VENTAS %	MARGEN DIR EN%	MARGEN EN DIRECTO EN %
A	6.000.000	15	10	600.000
B	14.000.000	35	20	2.800.000
C	16.000.000	40	25	4.000.000
D	<u>4.000.000</u>	10	30	<u>1.200.000</u>
TOTAL	<u><u>40.000.000</u></u>			<u><u>8.600.000</u></u>

Los costos y gastos fijos para el mes ascendieron a \$6.000.000, lo cual nos da una utilidad neta de \$2.600.000 ( $\$2.600.000 - \$6.000.000 = \$2.600.000$ ).

Este análisis permite detectar cual es el producto que más rápidamente observe los costos y gastos fijos. En nuestro ejemplo en orden decreciente serían C,B,A y D.

Tomamos ahora las ventas realizadas durante el mes de septiembre:

NOMBRE DEL PRODUCTO	VOL DE VTAS VTAS	COSTO DE VTAS EN%	MARGEN DCTO EN%	MARGEN DCTO EN \$
A	4.000.000	10	10	400.000
B	12.000.000	30	20	2.400.000
C	18.000.000	45	25	4.500.000
D	<u>6.000.000</u>	15	30	<u>1.800.000</u>
TOTALES	<u>640.000.000</u>			<u>9.100.000</u>

Como podemos apreciar al comparar los cuadros correspondientes a la actividad de agosto y de septiembre vemos que esta no se altera de un mes para otro. Las ventas totales siguen siendo \$40.000.000; el monto de los costos y gastos fijos sigue siendo el mismo o sea: \$6.000.000 lo cual produce ahora una utilidad neta de \$3.100.000, ( $\$9.100.000 - \$6.000.000 = \$3.100.000$ ).

El aumento del margen directo total y de la utilidad neta se origina en una mejor cualitativa del volumen de ventas.

#### D. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

##### 1. ASPECTOS GENERALES

Se refiere al control que se debe ejercer en forma mensual en lo relacionado a labor de producción tendiente a obtener una eficiencia en los elementos de la producción que nos permite cumplir nuestros presupuesto de ventas.

Esta parte del estudio sobre control se referirá al control de los medios necesarios para la producción:

- a. Materias primas
- b. Mano de obra directa
- c. Carga fabril

## 2. CONTROL DE LA MATERIA PRIMA

Se refiere a la comparación que debemos realizar entre los consumos presupuestados y los reales, comparación ésta que nos puede hacer aparecer variaciones:

- 1. Debidas a las cantidades de materias primas consumidas.
- 2. A variaciones que puedan haber sufrido los precios unitarios de compra de la materia prima, o,
- 3. A la cantidad de artículos fabricados

- 1. Desviaciones en la cantidad de materia prima consumidas

Estas variaciones pueden obedecer a:

Perdidas de materias primas por un uso o utilización indebida originando así mismo posibles desperdicios.

Por materiales que resultaron defectuosos y por productos que fueron rechazados por control de calidad.

- 2. Por variaciones en los precios de compra de la materia prima

Tienen su origen en la variación que puedan sufrir los precios de compra de las materias primas en el mercado o por la compra de materias primas de calidad superior a la que



se habia venido utilizando.

### 3. Control del presupuesto de mano de obra

La relación entre la mano de obra presupuestada y la efectivamente empleada puede obtenerse comparando los valores presupuestado con la información que sobre este elemento de la producción nos suministre el Departamento de Contabilidad de costos.

Esta comparación puede presentar variaciones debidas a:

1. Cantidad de tiempo utilizado
2. La cantidad de artículos fabricados
3. Variaciones que se presentan en la tasas preestablecidas.

Así mismo se puede presentar variaciones las cuales para su análisis deben ser ubicadas ya que pueden pertenecer a:

1. El taller o sección.
  2. Al servicio de personal
- 
1. El taller o sección

Puede presentar dos tipos de variaciones a saber:

#### a. Desviaciones en el tiempo

Sus causas pueden ser numerosas: averías en las máquinas; duplicidad de procesos, esferas para su-

ministro de materias primas y otros insumos de la producción y tiempos nuestros por mantenimiento y ~~reparación~~ de equipos y permisos especiales al personal de la producción.

b. Desviaciones en las tasas:

Sus causas pueden ser muy variables, tales como: aumento de salario decidido por la administración, horas extras no previstas y empleo de mano de obra de diferente calificación.

Las desviaciones que se presentan tanto en el tiempo como en las tasas pueden obedecer a factores externos o internos.

Los factores externos, no controlables por la empresa pueden ser: alzas de salarios por decreto del gobierno, aumentos de precios en los insumos, suministros de materia primas defectuosas, etc.

Factores internos, controlables por la empresa, tales como: fallas en la estructura de producción, daños imprevistos, fallas en la dirección de la producción, etc.

EJEMPLO: la empresa ALFA LTDA fabrica tornillos de 10" de largo por  $\frac{1}{2}$ " de diametro. El presupuesto de producción para el mes de marzo prevee lo siguiente:

a. Unidades a fabricar

5000 tornillos

- b. Mano de obra efectiva: 5200 horas  
1 hora por cada tornillo
- c. Costo de mano de obra \$42.00 por hora

Al terminar el mes de marzo se encontró la siguiente labor ejecutada:

- a. Tornillos fabricados 5200
- b. Mano de obra efectiva 5200 horas
- c. Costo de mano de obra \$45 por hora

De lo anterior se puede concluir que la relación con lo presupuestado para la mano de obra se tienen dos variaciones a saber:

- a. Variación en cuanto a la cantidad de mano de obra, favorable ya que se presupuestaron 5000 horas y realmente se trabajaron 5200 para una variación de 200 horas.
- b. Una variación desfavorable ya que se habían presupuestado \$42 por cada hora de mano de obra y efectivamente su costo ascendió a \$45, para una variación de \$3 por cada hora.

#### 4. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE COSTOS GENERALES DE FABRICACION (CARGA FABRIL)

##### 1. ASPECTOS GENERALES

Debemos tener en cuenta que este tercer elemento del costo



presenta una gran variedad en cuanto a los factores que lo constituyen por lo tanto una labor de control de lo presupuestado estará basado sobre los siguientes conceptos:

- a. El establecimiento del control
- b. El interés del control

- a. El establecimiento del control

Consiste en la comparación entre lo previsto y lo realmente ejecutado, teniendo en cuenta el nivel efectivo o real de la actividad realizado y aplicando para cada concepto de gastos la siguiente fórmula:

$$\text{Ppto. Costo} = \text{Costo Fijo} + (\text{Costo Unit. Var.} \times \text{Ppto. Producción})$$

Ejemplo: La empresa ALFA S.A. teniendo como base su presupuesto mensual de producción de 10.000 unidades de producto "X", ha calculado su presupuesto mensual de carga fabril así:

CONC DEL COSTO	COS FIJO	COS VARIABLE	COS TOTAL
Sueldos (M de o Indta)	260.000		260.000
Prest sociales	100.000		100.000
Mantenimiento	70.000	50.000	120.000
Mat Indirectos	40.000	100.000	140.000
Serv públicos	10.000	150.000	160.000
Depreciaciones	420.000		420.000
TOTALES	900.000	300.000	1.200.000

Total Prpto.Producción 10.000 Hrs.M.deO  
 Costo Variab por unidad= $\frac{300.000}{10.000}$ =\$30.00

El siguiente es el resultado de las actividad realizada durante el mes de marzo:

Cantidad de unidades de producto "X" realmente producidas: 9.000 y la contabilidad presenta los siguientes datos sobre los gastos realmente realizados:

CONCEPTO DEL COSTO	VALOR TOTAL
Sueldos(Mano de obra indta)	260.000
Prestaciones Sociales	110.000
Mantenimiento	110.000
Materiales Indirectos	150.000
Servicios Públicos	140.000
Depreciaciones	420.000
TOTAL	<u>1.190.000</u>

En razón a que el presupuesto de producción estaba calculado para fabricar 10.000 unidades del producto "X" y solamente se fabricaron 9.000 se hacenecesario recalcularlo sobre la base de 9000 unidades ya que el presupuesto de COSTOS VARIABLES deberá calcularse sobre la base de 9000 unidades y no sobre 10.000 como se había hecho, lo cualnos guardaría:

CONCEPTO DEL COSTO	COST FIJO	COS VARIB	TOTAL COSTO
Sueldos(manodeobra)	260.000		260.000
Prestaciones Sociales	100.000		100.000

Mantenimiento	70.000	45.000(1)	115.000
Mat Indirectos	40.000	90.000(2)	130.000
Ser Públic	10.000	135.000(3)	145.000
Depreciaciones	420.000		420.000
TOTALES	900.000	270.000	1.170.000

La actividad real fue de 9000 unidades contra 10.000 presupuestados lo cual nos da un coeficiente de ejecución del 90%  $(9000 \div 10.000)$  el cual debemos aplicar para calcular los costos variables así:

- (1):  $\$70.000 + (\$50.000 \times 90\%) = \$115.000$   
 (2):  $\$40.000 + (\$100.000 \times 90\%) = \$130.000$   
 (3):  $\$10.000 + (\$150.000 \times 90\%) = \$145.000$

Para llevar a cabo la labor de control debemos proceder a elaborar el siguiente cuadro comparativo:

CONC DEL COSTO	C O S T O S		VARIACIONES	
	PRESPTADBS	REALES	FAV DESF	OBSER
Sueldos(MdeO)	260.000	260.000		
Prest Sociales	100.000	110.000	10.000	
Mantenimiento	115.000	110.000	5000	
Mat Indirectos	130.000	150.000	20.000	
Ser Públicos	145.000	140.000	5000	
Depreciaciones	420.000	420.000		
TOTALES	\$1.170.000	1.1900.000	10.000	30.000

VARIACION TOTAL:  $30.000 - 10.000 = \$20.000$  DESFAVORABLE

b. Interés del control:

1. Anivel de la dirección técnica



Permite evaluar los coeficientes de utilización de las diferentes secciones de la producción determinando si la actividad desarrollada esta de acuerdo a lo presupuestado y si es del caso tomar las medidas correctivas para hacerle frente a las variaciones que se puedan presentar y restablecer la situación permitiendo así una mejor utilización de la capacidad productiva.

## 2. A nivel de sección a taller

La comparación concepto por concepto, permite al jefe de la sección o taller e incluso a cada uno de las operaciones respectivas evaluar su gestión y ubicar los posibles puntos críticos que aumentan tomar decisiones y aplicar nuevas políticas tendientes a hacer más funcional y productiva la respectiva sección o taller.

Desarrollada la labor citada en los párrafos anteriores se procederá a elaborar los informes pertinentes relacionados con el análisis sobre las variaciones encontradas con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

## E. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS

Tiene relación con la actividad de control que se debe realizar tendiente a determinar los resultados de la gestión de compras apreciando las decisiones tomadas, su ejecución y su efecto sobre los inventarios.

Para realizar la labor de control del presupuesto de compras debemos tener en cuenta las causas que hacen de esta labor algo muy delicado, son:

1. El número de materiales o mercancías a controlar son considerables.
2. El número de causas que interfieren en la gestión de compras suele ser importante, tales como:

La evolución del consumo, el comportamiento de los proveedores y las condiciones de oportunidad del suministro tanto de los materiales, como de mercancías.

Sin embargo existen varios procedimientos para controlar esta gestión a saber:

1. Un procedimiento global: los ratios
  2. Un procedimiento analítico: análisis de gráficos o de información contable por sondeo.
1. Los ratios

A través del análisis de los ratios, podremos sacar gran cantidad de conclusiones que nos permitan evaluar la gestión de compras y su relación con los inventarios.

Ejemplo: VENTAS NETAS; esta razón nos indica la rotación  
PROD DE INVEN

que han tenido los inventarios. Si ésta es alta, nos in-

dica que el movimiento de nuestra mercancías o materias primas es alto por lo cual la gestión de compras deberá ser alta y eficiente.

Si por el contrario es muy baja su origen puede obedecer a una gestión de compras alta y rápida lo cual originará incrementos en los inventarios.

Es importante tener en cuenta que esta razón relaciona precios de ventas y costo de compra o de producción lo cual puede desfazar su resultado para evitar esto puede relacionarse COSTO DE VENTAS con COSTO DE INVENTARIOS otras razones para las empresas manufactureras pueden ser:

$$\frac{\text{CONSUMO MAT PRIMA}}{\text{INV PROM MAT PRIMA}} ; \frac{\text{COSTO DE PRODUCCION}}{\text{INV PROM PRODT PERM}}$$

En conclusión, la finalidad del análisis de estas razones es conseguir que cada una de estas razones aumenten o por lo menos se mantengan en un nivel preestablecido.

Por ejemplo si se ha preestablecido una rotación de 5 para materias primas que esta se eleve a 6 pero que no descienda de 5.

Así mismo debe tenerse en cuenta que este coeficiente de rotación de inventarios, tanto de materias primas como de mercancías no debe elevarse demasiado, pues la experiencia demuestra que una razón demasiado alta supone una insuficiencia de inversión y demasiado riesgo de ruptura del nivel de inventarios presupuestado.



## 2. PROCEDIMIENTOS ANALITICOS

Se refiere al sistema de comparaciones, sin embargo este método presupone no un solo presupuesto sin cuatro a saber:

Pedidos, entradas, salidas e inventarios. Además el número y clase de materiales y/o materias primas suele ser considerable.

Esto último obliga a que la labor de control deba ejecutarse por sondeos o pruebas selectivas o por grupo de productos a partir de los cuales la empresa presupuesta sus programas de abastecimientos.

Debido a la complejidad de los presupuestos, su control debe hacerse así, partiendo de: una limitación; el consumo, examinar el comportamiento de los proveedores, si estos se están ciñendo exactamente sobre los pedidos colocados y estudiar la gestión del servicio, o sea si hay una adaptación al consumo y una utilización correcta de los proveedores.

EJEMPLO La empresa ALFA; en su departamento de contabilidad presenta la tarjeta de kardex para la materia prima X con sus registros de movimiento durante un año y cuyas previsiones se han establecido los pedidos a realizar durante el año son cuatro en fecha regular y por cuantía variable.

MES	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO	PEDIDOS
Diciembre			200	
Enero		100	100	1/1:140
Febrero		20	80	
Marzo	140	30	190	
Abril		40	150	1/1:260
Mayo		40	110	
Junio	300	40	370	
Julio		70	300	1/7:250
Agosto		90	210	
Septiembre	250	80	380	
Octubre		100	280	1/10
Noviembre		130	150	
Diciembre		120	30	

El primer análisis consiste en determinar el comportamiento del inventario lo cual se aprecia normal. Cualquier desviación puede obedecer al nivel de inversión que la empresa pueda realizar.

En lo referente a las salidas o consumos y de acuerdo al dato suministrado por la contabilidad se tiene que el año anterior este ascendió a 1000 unidades y en la tarjeta de kardex, a partir del mes de febrero y se va recuperando hasta volver a su nivel normal en el mes de octubre.

Lo anterior nos da una idea del control que se deberá ejecutar o sea determinar las reacciones que ha producido

esta situación.

En lo relacionado a las entradas, osea las entregas que los proveedores han hecho, podemos apreciar que los pedidos se han cumplido , también los plazos fijados para la entrega.

Solamente en cuanto a la cantidad se observa un exceso de entrega en junio, con relación al pedido de abril en 40 unidades aqui surge la labor de control en el sentido de investigar las causas que originaron esta variación cuyo efecto es incrementar el nivel de inventarios, ya que el consumo real, como se analizo esta siendo menor que a lo presupuestado.

En lo referente a los pedidos apreciamos que el servicio no han actuado en forma adecuada ya que el pedido de enero(1/1) por 140 unidades se cursó sin tener una suficiente información de la tendencia de los consumos lo cual obligaría a constatar las causas de la perdida de ritmo del consumo durante los meses de enero, febrero y marzo antes de darle curso al pedido de abril ( $\frac{1}{4}$ ). Si tenemos en cuenta que el presupuesto de consumo o de ventas para enero es de 120, febrero 30 y marzo 50 podemos calcular la cantidad a pedir en el pedido  $\frac{1}{4}$  de abril asi:

<u>PRESUPUESTO</u>		<u>CONS REAL</u>
(120+30+50)	-	(100+20+30)=50 Unidades

Luego el pedido  $\frac{1}{4}$  será:  $260-50=210$  unidades. Esto suponiendo que no prosiga la tendencia a la baja en el consumo para el 2 trimestre.

Si suponemos que la baja en el consumo continúa para el tri-



mestre siguiente, podríamos calcular la cantidad a pedir para el pedido 1/7 así:

PRESUPUESTO DE CONSUMO: 250 - CONSUMO REAL: 250 = 150

El pedido 1/7 sería por 150 unidades lo cual permitiría reestablecer el equilibrio entre consumos presupuestados y reales como también en el nivel de inventarios y el presupuesto de compras.

## F. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES

### 1. ASPECTOS GENERALES

Para llevar a cabo el control del presupuesto de inversiones es necesario tener en cuenta el enfoque que se tuvo para su cálculo y que consiste en la serie de datos utilizado y me consiernen a : monto de las inversiones, financiación y rentabilidad de las inversiones o sea que el control del presupuesto de inversiones se realizara sobre cada uno de estos puntos.

Así mismo el control del presupuesto de inversiones puede enfocarse desde los siguientes puntos de vista.

- a. Del compromiso
- b. Del pago
- c. De la recepción

#### a. DEL COMPROMISO

El control permite mantener la cohesión del programa em-

prendido y evitar el incumplimiento del plan establecido. La idea de la coherencia es importante, especialmente cuando se trata de una expansión de la capacidad de producción o la creación de algo nuevo. Por ejemplo en la construcción de un edificio no pueden presentarse en forma dispersa las distintas especialidades que intervienen en su construcción.

Así mismo, el control de los compromisos adquiridos permite, en caso de que los recursos resulten insuficientes, ir retrasando el programa a lo largo de un período amplio, o sea convertirla en una inversión diferida.

#### b. DEL PAGO

El control permite seguir la marcha de los proyectos y sus realizaciones generalmente se presentan variaciones en las erogaciones en relación al valor presupuestado. Sin variar las causas que se originan estas desviaciones, pudiéndose citar: los trabajos imprevistos en el desarrollo del proyecto y posibles fallas en la estimación en los precios del proyecto.

El control nos permite detectar si la empresa, en el desarrollo de sus proyectos permanece dentro de los límites aceptables de variación, como también juzgar la eficiencia de las diferentes partes que intervienen en su ejecución tales como: proveedores, arquitectos, técnicos y empresas.

#### c. DE LA RECEPCION

Se refiere al control que se debe llevar a cabo sobre si el proyecto está dando los resultados para los fines que se le proyectó. En otros términos se refiere a la actividad general de la empresa.

En este caso puede presentarse atrasos en la iniciación de los proyectos o que los trabajos en desarrollo de los proyectos, en otras palabras que los plazos y las fechas no se respeten.

El control permite detectar estas fallas e informar a tiempo a los interesados del proyecto logrando así mantener las variaciones dentro de un límite razonable.

#### a. CONTROL DEL PRESUPUESTO DE CAJA O TESORERIA

##### 1. OBJETIVOS Y PROPOSITOS DEL CONTROL

El control del presupuesto de caja o tesorería tiene un doble objetivo:

- a. Controlar la actividad financiera
- b. Controlar la actividad de la empresa en general

##### a. CONTROLAR DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA

La responsabilidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos con terceros a corto plazo es de las actividades fundamentales de toda empresa la tesorería debe poder atender dichos compromisos en todo mo-



413

mento y por otro lado no debe mantener excesos de efectivo.

Se trata de una herramienta para su óptimo funcionamiento cuyo costo no debe ser excesivo por lo cual su control tratará de poner en evidencia los sobregiros bancarios así como las disponibilidades bancarias excesivas sin aprovechamiento.

La rentabilidad del servicio financiero podrá medirse por ejemplo, comparando el costo financiero con el número de negocios y analizando la evaluación de esta razón.

#### b. CONTROL DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN GENERAL

Dentro de los defectos que se citaron en el parrafo anterior, los sobregiros bancarios no siempre obedecen a fallas en el manejo del servicio financiero ya que una falla en la liquidez de la empresa puede obedecer a fallas en el recaudo de cartera, o a menores ventas de contado así mismo la falta de liquidez puede obedecer a incremento en los valores a pagar por los diferentes servicios o a causas externas a la empresa como aumentos salariales por decreto oficial y aumento en los precios del mercado.

## 2. MODALIDADES DEL CONTROL

El control del presupuesto de caja o tesorería debe realizarse en forma igual a los principios de control de los demás presupuestos teniendo en cuenta lo siguiente:

- a. El período de control debe ser idéntico al período que sirvió de base para calcular el presupuesto.
- b. Los conceptos del presupuesto deben coincidir con los conceptos de la contabilidad ya que está facilita la información de lo que realmente se ha ejecutado.
- c. El plazo trascurrido entre la comparación entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado debe ser el menor posible para evitar y corregir los posibles errores detectados.
- d. La persona encargada de realizar el control debe ser diferente del que ha establecido las previsiones o efectuado las operaciones financieras.

## PRUEBA DE AVANCE No. 3

1. A continuación se presenta una serie de informaciones tanto de valores presupuestados como de valores reales usted debe indicar la clase de control que se puede desarrollar con dicha información:

a. Las ventas reales durante el mes de junio por vendedor y por zonas fueron las siguientes: (en unidades).

<u>VENDEDOR</u>	<u>ZONA A</u>	<u>ZONA B</u>
A	300	200
B	500	700
C	400	300

b. El presupuesto de ventas por productos y por zonas para el mes de julio fue:

<u>PRODUCTO</u>	<u>ZONA A</u>	<u>ZONA B</u>
X	400	300
Y	500	800
Z	300	200

c. El Departamento de Contabilidad presenta el siguiente informe relacionado con lo gastado durante el mes de agosto por distribución de los productos X, Y o Z en la zona norte.

<u>CONCEPTO DEL GASTO</u>	<u>VALOR</u>
Gasolina	\$3.000
Lubricantes	1.500
Depreciación vehículos	850



Repuestos	400
Sueldo conductor	<u>15.000</u>
TOTAL	<u><u>\$20.750</u></u>

- d. La contabilidad de costos reporta los costos realmente incurridos por la producción durante el mes de septiembre, así:

<u>CONCEPTO DE COSTO</u>	<u>VALOR</u>
Materias primas	\$150.000
Manode obra	200.000
Costos de fabricación	<u>50.000</u>
TOTAL COSTOS	<u><u>\$400.000</u></u>

2. A continuación usted encontrará dos regiones de actividad, debe indicar a que clase de control presupuestario se pueden aplicar:

a. COSTO DE VENTAS;  
INVENTARIO PROMEDIO

b. COSTO DE PRODUCCION  
INVENTARIO PROM DE PROD TERM

## PRUEBA FINAL

1. A continuación usted encontrara enunciados los 3 aspectos técnicos del control presupuestal y seguidamente unas actividades las cuales usted debiera identificar como pertenecientes a cada uno de los aspectos técnicos citados:

- a. Comparación entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado
- b. Períodos de comparación
- c. Flexibilidad de los presupuestos

ACTIVIDADES:

- a. Las ventas realizadas durante el mes de junio presentaron una baja en relación con las realizadas en el mes inmediatamente anterior.
- b. Los gastos de distribución de la zona norte ascendieron a la suma de \$200 durante el mes de marzo con una variación del 20% por encima del valor presupuestado para ese mismo mes.
- c. Las ventas de la zona sur presentaron una baja del 30% y su causa se detectó en problemas en su distribución originados en la situación clematérica de la región por lo cual se determino ajustar en ese 30% el presupuesto de ventas para el mes siguiente
- d. Los costos de producción en lo relacionado a materia prima presentó un incremento del 15% entre el valor efectivamente

gastado y lo estimado para el mes de febrero, como consecuencia de un incremento en los precios de compra.

2. Los informes sobre los resultados del control presupuestal deben estar adaptadas según el usuario los cuales pueden ser:

- a. La alta administración
- b. La administración media
- c. La administración a nivel inferior

A continuación usted encontrará tres informes sobre control presupuestal, que de acuerdo a su contenido deberá ubicar el nivel de la administración a la cual va dirigido:

- a. Se practicó el análisis concerniente a la ejecución del presupuesto de inversiones encontrándose la siguiente situación:

El proyecto A sobre ensanche de la capacidad de producción en lo concerniente a compra de equipo se ha realizado en un 60% y los giros de dineros ascendieron a \$3.000.000 de los \$4.000.000 presupuestados o sea una ejecución del 75%.

- b. El presupuesto de producción para el mes de julio tenía previsto la fabricación de 10.000 unidades de las cuales solo se fabricaron 7000 o sea un 70% analizadas las causas de esta variación se encontró que obedeció a deficiencia en la utilización de los equipos de producción, fallas en utilización de la materia prima y a gran cantidad de licencias concedidas al personal de la producción.



3. Las acciones de control presupuestario están orientadas a cada una de las actividades que realiza la empresa a continuación se citan algunas de estas actividades usted debe indicar que acción de control presupuestario le corresponde a cada una de ellas.
- a. Durante el mes de abril la empresa gastó en comisiones de vendedores la suma de \$150.000, por distribución de mercancías \$50.000, por depreciación de equipo de distribución \$20.000.00
  - b. Durante el mes de septiembre se recibieron pedidos de materia prima #1/6 y 1/8.
  - c. Se efectuaron pagos a proveedores por valor de \$180.000.00 durante el mes ingresaron a caja \$300.000.00 por ventas de contado, y \$400.000.00 por incendios de cartera, los pagos por salarios y demás gastos de funcionamiento ascendieron a \$550.000.00

## RESPUESTAS

1. a. Períodos de comparación;  
b. Comparación entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado.  
c. Flexibilidad en los presupuestos.  
d. Comparación entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado.
2. a. Alta administración.  
b. Administración a nivel inferior.  
c. Administración media.
3. a. Control del presupuesto de gastos de distribución.  
b. Control del presupuesto de compras.  
c. Control del presupuesto de caja o tesorería.

## MENSAJE FINAL

El estudio que usted acaba de realizar de la presente unidad la ha permitido a adquirir una serie de conocimientos básicos que le permitirán realizar un control eficiente y exhaustivo de las diferentes actividades que desarrolle una empresa convirtiéndose así en un animador constante de cada una de sus actividades y guardian eficiente de los diferentes resultados que esta debe obtener en el desarrollo de sus operaciones los cuales le permitirán incrementar su valor y su posición en el sector económico en que se está desarrollando.

Es una labor ardua pero sus conocimientos adquiridos lo han capacitado para desarrollar una actividad de control eficiente.



## BIBLIOGRAFIA

PRESUPUESTOS

PLANIFICACION Y CONTROL

DE LAS UTILIDADES

ALENN AWELSCH-Editorial Prentice/  
Hall International-Edicion 1979

GESTION PRESUPUESTARIA

J MEYER-Ediciones Deusto  
Bilbao-Edicion 1973

PRACTICA DEL CONTROL

PRESUPUESTARIO

MARCEL MOISSON-Ediciones Deusto  
Barraincúa, 14 Bilbao 1977

EL PRESUPUESTO EN EL

CONTROL DE LAS EMPRESAS

INDUSTRIALES

W RAUTENSTRAUCH.R.VILLERS  
Fondo de cultura económica  
Edicion 1969